

# Les solutions digitales un tremplin pour le futur des achats

**Fonction de plus en plus stratégique, les achats se tournent vers des solutions digitales spécialisées afin d'outiller leur transformation. Recourir à des approches flexibles et itératives où la conception des processus est réalisée en parallèle du maquettage de la solution sécurise l'adoption de la future solution par les utilisateurs. La qualité et la quantité des données recueillies ouvriront la voie à de nouveaux projets aux bénéfices démultipliés.**

Point de convergence entre les métiers de l'entreprise et son écosystème de fournisseurs, les Achats occupent une position stratégique. Les évolutions technologiques, réglementaires et sociétales renforcent les besoins de collaboration et de contrôles plus strict de la chaîne d'approvisionnement. Longtemps réduits à une fonction administrative focalisée sur les économies, les Achats avaient peu évolué depuis l'apparition de l'e-procurement et des places de marchés au début des années 2000.

Le regard a changé récemment, la fonction Achat se transforme pour contribuer davantage à la création de valeur.

En faisant évoluer leur organisation, la feuille de route des Directeurs Achats (CPO) est généralement la suivante : gagner en efficacité opérationnelle, mieux connaître et maîtriser les risques au sein de l'entreprise étendue, établir des liens privilégiés avec les fournisseurs clés, réduire les coûts avec intelligence et discernement... Ceci impose d'introduire de nouvelles stratégies de sourcing, de nouvelles pratiques relationnelles et contractuelles, et un pilotage resserré afin d'éviter les ruptures, les retards ou les dérives dans les approvisionnements. Les achats se rapprochent du cœur de métier de leur entreprise et les solutions digitales Achat doivent ainsi être sélectionnées en fonction de leur capacité à couvrir et s'adapter aux spécificités métier.



***Dans un projet « Digital Achat », l'essentiel des bénéfices ne réside pas tant dans les gains immédiats d'efficacité opérationnelle que dans l'exploitation ultérieure des données."***

**Guilhem Peaucelle,**  
VP - Head of Procurement Excellence,  
Capgemini



# 3 points à retenir



- Le choix de la solution Digital Achat est un choix structurant.
- Les méthodes basées sur des maquettings itératifs maximisent l'adoption de l'outil par les utilisateurs.
- La mise en œuvre de solutions Digital Achat doit être vue comme le point de départ de projets data, potentiellement sources de bénéfices considérables.

## Ne pas passer trop de temps à choisir la solution...

Le choix d'une solution digitale achat est une étape clé du processus de transformation car il structure les 10 prochaines années. Il est impératif de bien comprendre les spécificités et les contraintes de chaque solution.

En l'absence d'un acteur dominant apparaissant comme un choix évident, les entreprises sont en quête de trouver la perle rare, le « mouton à cinq pattes », qui répondrait parfaitement à leurs besoins et servirait de support aux projets de transformations métier.

Le processus de sélection s'en trouve parfois allongé. Notre conviction est que la spécificité de chaque situation rend précisément cet aspect important. Les principales solutions digitales Achat du marché offrent une large couverture fonctionnelle, couvrant les fonctions essentielles. Notre conviction est qu'il ne faut pas hésiter à maquetter des cas réels lors du processus de sélection pour garantir la bonne couverture des spécificités qui apporte de la valeur aux métiers. Mieux vaut donc prendre son temps dans la phase de sélection pour sécuriser le projet par la suite.

Un équilibre doit être trouvé entre adapter une solution par rapport aux besoins spécifiques et mettre en place des processus standards.

Poussée trop loin, l'outil sera difficile à maintenir et à interfacier, et ne bénéficiera pas de toutes les innovations de l'éditeur. Limiter trop drastiquement, il ne reflétera pas le savoir-faire de l'entreprise et ne répondra pas aux attentes des utilisateurs, qui s'en détourneront

## ... mais adopter une approche flexible...

Pour trouver le bon équilibre, nous recommandons une approche adaptée, qui permettra de modéliser rapidement les règles de gestion dans un prototype que l'on soumettra aux utilisateurs. Puis, au fil de cycles courts et répétés, s'établira un dialogue constructif entre ajustements techniques et ajustements métiers, évolution de la solution et évolution des usages. N'oublions pas que la solution n'est jamais purement technique ! Par exemple, c'est cette approche collaborative et itérative qui nous a permis d'aider un grand groupe de cosmétiques à harmoniser en quelques mois les pratiques d'une organisation de 800 acheteurs, opérant dans 80 entités et en relation avec plus de 60 000 fournisseurs dans le monde.

Dans ce cas, la mise en œuvre d'une nouvelle solution est, comme souvent, l'occasion de remettre à plat les processus et les pratiques pour les décloisonner, les optimiser et les aligner sur les nouveaux objectifs des achats.

Deux approches sont possibles : nous préconisons d'élaborer en amont du projet les nouveaux processus d'un point de vue macro dont la conception sera finalisée et mise en œuvre dans la solution pendant la phase de conception du projet. Cette approche permet de prendre davantage de recul et de mieux intégrer les grands enjeux de l'entreprise (RSE, performance, risques, innovation...).

## ... pour maximiser l'adoption par les utilisateurs et capitaliser sur la valorisation de la donnée

L'adoption de la solution est un critère essentiel du succès du projet. Si les utilisateurs contournent l'outil, s'ils reviennent à de l'Excel ou des échanges de mail, tout s'écroule : les règles ne sont pas respectées, les reportings sont faussés, le pilotage est impossible. Dans un projet Digital Achat, l'essentiel des bénéfices ne réside pas tant dans les gains immédiats d'efficacité opérationnelle que dans l'exploitation ultérieure des données. L'adhésion des utilisateurs doit donc être la priorité absolue. Là encore, les approches agiles, qui permettent de les impliquer et d'ajuster la solution au fil de leurs retours d'expérience, se révèlent déterminantes.

En somme, nous engageons les CPO à ne pas considérer la redéfinition et l'outillage de leurs processus comme une fin, mais comme un début. La solution doit être envisagée comme un préalable, comme le socle indispensable à un deuxième cycle de projets, orientés données et porteurs d'une deuxième vague de bénéfices. Si l'on a pris soin de l'anticiper, en s'interrogeant notamment sur les données dont on aura besoin et sur les capacités d'interconnexion de la solution à des sources externes, les possibilités seront innombrables : pilotage multi-critères, consolidation des fournisseurs, anticipation des risques, lutte contre la fraude, vérification de la conformité... C'est par sa capacité à manipuler la data que la fonction achats s'imposera dans l'entreprise comme un partenaire des métiers et un créateur de valeur.